

# SECRETARÍA DE LA DEFENSA NACIONAL

## PROGRAMA Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano S.A. de C.V. 2025-2030.

---

PROGRAMA INSTITUCIONAL AEROLÍNEA DEL ESTADO MEXICANO S.A. DE C.V. 2025-2030

### 1. Índice

1. Índice
2. Señalamiento del origen de los recursos del Programa
3. Siglas y acrónimos
4. Fundamento normativo
5. Diagnóstico de la situación actual y visión de largo plazo
6. Objetivos
  - 6.1 Relevancia del objetivo 1: Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio nacional mexicano
  - 6.2 Relevancia del objetivo 2: Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano
  - 6.3 Relevancia del objetivo 3: Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano
  - 6.4 Vinculación de los objetivos del Programa Institucional de la AEM 2025-2030
7. Estrategias y líneas de acción
8. Indicadores y metas
9. Lista de Dependencias y Entidades participantes en el Programa

### 2. Señalamiento del origen de los recursos del Programa

La totalidad de las acciones consideradas en el Programa, incluyendo aquellas correspondientes a sus objetivos, estrategias y líneas de acción, así como las labores de coordinación interinstitucional para la instrumentación de dichas acciones, el seguimiento, el reporte y la rendición de cuentas de las mismas, se llevará a cabo con cargo a los recursos aprobados a los ejecutores de gasto participantes en el Programa, conforme al Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal correspondiente.

### 3. Siglas y acrónimos

**AFAC:** Agencia Federal de Aviación Civil.

**ASA:** Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

**ASUR:** Aeropuertos del Sureste.

**GAP:** Grupo Aeroportuario del Pacífico.

**OMA:** Grupo Aeroportuario Centro Norte.

**AICM:** Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

**GAFSACOMM:** Grupo Aeroportuario, Ferroviario, de Servicios Auxiliares y Conexos, Olmeca–Maya–Mexica.

**AEM/Mexicana:** Aerolínea del Estado Mexicano.

**CANAERO:** Cámara Nacional de Aerotransportes.

**CPEUM:** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**EPPEM:** Empresa de Participación Estatal Mayoritaria.

**FDM:** Sistema de Monitoreo de Información de Vuelo (por sus siglas en inglés).

**PIB:** Producto Interno Bruto.

**PND:** Plan Nacional de Desarrollo.

**PSDN:** Programa Sectorial de Defensa Nacional.

**Defensa:** Secretaría de la Defensa Nacional.

**SMS:** Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (por sus siglas en inglés).

**PI:** Programa Institucional.

**IATA:** Asociación de Transporte Aéreo Internacional (por sus siglas en inglés).

**COP27:** Conferencia de las Partes de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**OACI:** Organización de Aviación Civil Internacional.

**SECTUR:** Secretaría de Turismo.

**SICT:** Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes.

**MONITOREAA:** Monitor del Estado de la Actividad Aérea.

#### **4. Fundamento normativo**

Los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidos por la Entidad en su Programa Institucional (PI) 2025-2030 están alineados con los derechos reconocidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), así como con los compromisos internacionales asumidos por el Estado Mexicano en tratados y acuerdos vinculados con la temática del programa. En consecuencia, el PI guarda congruencia con lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030 y con el Programa Sectorial de Defensa Nacional (PSDN) 2025-2030.

La Aerolínea del Estado Mexicano S.A. de C.V. (AEM) es la instancia responsable de coordinar la integración, publicación, ejecución, seguimiento y rendición de cuentas del referido Programa.

La elaboración del PI se sustenta jurídicamente en lo dispuesto en el Artículo 17, fracción II de la Ley de Planeación; Artículos 16, 24 fracciones I y II, 26 y 27 I, II, y III de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en materia de programación y presupuestación del gasto público federal para este Programa Institucional; los Artículos 46, 47 y 48 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, y el Artículo 22 de su Reglamento.

##### **Ley de Planeación.**

Artículo 17, fracción II de la Ley de Planeación.

“Cuando expresamente lo determine el Ejecutivo Federal, elaborar su respectivo programa institucional, atendiendo a las previsiones contenidas en el programa sectorial correspondiente observando siempre las variables ambientales, económicas, sociales y culturales respectivas.”

##### **Ley Federal de las Entidades Paraestatales.**

Artículo 46. “Los objetivos de las Entidades Paraestatales se ajustarán a los programas sectoriales que formule la Coordinadora de Sector, y en todo caso, contemplarán:

- I. La referencia concreta a su objetivo esencial y a las actividades conexas para lograrlo;
- II. Los productos que elabore o los servicios que preste y sus características sobresalientes;
- III. Los efectos que causen sus actividades en el ámbito sectorial, así como, el impacto regional que originen; y
- IV. Los rasgos más destacados de su organización para la producción o distribución de los bienes y prestación de servicios que ofrece.”

Artículo 47. “Las entidades paraestatales, para su desarrollo y operación, deberán sujetarse a la Ley de Planeación, al Plan Nacional de Desarrollo, a los programas sectoriales que se deriven del mismo y a las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Dentro de tales directrices las entidades formularán sus programas institucionales a corto, mediano y largo plazo. El Reglamento de la presente Ley establecerá los criterios para definir la duración de los plazos.”

Artículo 48. “El Programa Institucional constituye la asunción de compromisos en términos de metas y resultados que debe alcanzar la entidad paraestatal. La programación institucional de la entidad, en consecuencia, deberá contener la fijación de los objetivos y metas, los resultados económicos y financieros esperados, así como las bases para evaluar las acciones que lleve a cabo; la definición de las estrategias y prioridades; la previsión y organización de los recursos para alcanzarlas; la expresión de los programas para la coordinación de sus tareas, así como las previsiones respecto a las posibles modificaciones a sus estructuras.”

#### **Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales.**

Artículo 22. “La operación de las entidades paraestatales se registrará por los programas sectoriales en cuya elaboración participen y en su caso por los programas institucionales que las mismas formen y aprueben sus órganos de gobierno, en congruencia con los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo. Para la ejecución de los programas a que se refiere el párrafo anterior, las entidades elaborarán, programas anuales a partir de los cuales deberán integrarse los proyectos de presupuesto anual respectivos.”

### **5. Diagnóstico de la situación actual y visión de largo plazo**

La industria aeronáutica desempeña un papel fundamental en la economía mexicana, al ser un motor clave para la generación de empleo y el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB). Este sector no solo abarca a las aerolíneas y operadores aeroportuarios, sino que también incluye una amplia cadena de valor que involucra a fabricantes de aeronaves y sus componentes, proveedores de servicios de navegación aérea, comercios, restaurantes y empresas de transporte terrestre vinculadas a los viajes por turismo, negocio, entre otros.

Según el informe más reciente de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) y Oxford Economics, publicado en 2023, el sector de la aviación en México emplea directamente a aproximadamente 202,600 personas. Esta cifra incluye a trabajadores de aerolíneas, operadores aeroportuarios, empresas ubicadas dentro de los aeropuertos, fabricantes de aeronaves y proveedores de servicios de navegación aérea.

El impacto económico del sector se extiende más allá de los empleos directos. Al considerar los efectos indirectos e inducidos, como los generados por la cadena de suministro, el gasto de los empleados y el turismo facilitado por la aviación se estima que el sector contribuye con un total de 1.8 millones de empleos en el país.

En términos económicos, la aviación aporta aproximadamente 88.3 mil millones de dólares al Producto Interno Bruto (PIB) de México, lo que representa alrededor del 4.9% del PIB nacional.

Además de su relevancia en la generación de empleo y su contribución al PIB, el sector del transporte aéreo de pasajeros constituye un componente clave para la movilidad y el desarrollo económico del país, con un impacto directo en el posicionamiento de México en materia de competitividad.

Al respecto, y conforme a lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, la competitividad global de México ha disminuido, ubicándose en la posición 56 de 67 países en el Índice de Competitividad Mundial 2024. Para enfrentar este desafío, el país debe adoptar políticas de fomento industrial, comercial y de competencia que restituyan al Estado un papel activo en la planeación económica, con énfasis en el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.

En el ámbito de infraestructura logística, es esencial avanzar hacia una visión de transporte multimodal, que integre distintos medios de transporte para carga y pasajeros, con el objetivo de mejorar la competitividad, reducir costos y aumentar la eficiencia en los tiempos de traslado.

Derivado de lo anterior, el Estado mexicano estableció en el Eje General 3 “Economía moral y trabajo” del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, una visión de una República próspera y conectada, en la cual se integra el compromiso de fortalecer a Mexicana de Aviación, con el objetivo de impulsar la movilidad y la conectividad del país.

En este contexto, se constituye la Aerolínea del Estado Mexicano, que orienta sus esfuerzos a través del establecimiento de tres objetivos vinculados al Eje 3, los cuales contribuirán a mejorar la situación actual del sector aeronáutico, en apego a los principios de humanismo: prosperidad compartida e igualdad sustantiva. A continuación, se presenta la situación actual del sector aeronáutico.

La conectividad aérea es fundamental para desbloquear el potencial de crecimiento económico y promover la prosperidad de un país, ya que permite a las industrias de todas las regiones participar en una actividad comercial dinámica. El alcance de la conectividad, tanto a nivel nacional como internacional, actúa como un facilitador y acelerador de la generación y distribución de beneficios económicos.

Al respecto, según lo establecido por el Instituto Mexicano del Transporte (IMT) en su pronóstico sobre el comportamiento del sector aeronáutico en México, a partir del año 2023 se identificó una preponderancia de los flujos de pasajeros en vuelos nacionales, que representan aproximadamente el 70 % del total, en contraste con los vuelos internacionales, que abarcan alrededor del 30 %. Además, las tendencias apuntan a un fuerte crecimiento en el número de pasajeros que deberán ser atendidos en los próximos años. No obstante, se proyecta que el total de pasajeros podría oscilar entre 248.49 millones y 339.86 millones, dependiendo del escenario de crecimiento considerado.

Los flujos de pasajeros en México ya han superado los niveles previos a la pandemia. En cuanto a los pronósticos, el escenario medio para el año 2030 proyecta un incremento del 57.6 % en comparación con los pasajeros atendidos en 2023. El escenario bajo estima un aumento del 33.1 %, mientras que el alto prevé un crecimiento del 82.1 %.

Por ello, el sector aeronáutico debe realizar con antelación las adecuaciones necesarias para atender esta nueva y significativa demanda de manera eficiente y con calidad.

Asimismo, la infraestructura y la distribución de la demanda juegan un papel preponderante en el sector aeronáutico, ya que una gran concentración del servicio aéreo de pasajeros se atiende en un número reducido de aeropuertos. Tan solo tres aeropuertos —el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), Cancún y Guadalajara— concentran el 53 % de la demanda total. Diez aeropuertos en conjunto atienden cerca del 80 % de dicha demanda.

Por otra parte, más de la mitad de los aeropuertos del país, el 53.2 % del total (equivalente a 33 aeropuertos), atendieron en 2023 apenas alrededor del 5 % de los pasajeros. En total, 52 aeropuertos concentraron solo el 20 % de la demanda nacional de transporte aéreo. Esta condición representa un desbalance significativo en la distribución de la demanda del servicio aéreo de pasajeros en la red aeroportuaria mexicana.

Por un lado, se generan problemas de saturación en los aeropuertos donde se concentra la demanda; por otro, se presentan situaciones de subutilización en aquellos con muy baja afluencia.

Además, se observó que, en términos generales, aproximadamente de cada tres pasajeros atendidos durante 2023, dos correspondieron a vuelos nacionales y uno a vuelos internacionales. Por otra parte, diversas rutas aéreas han registrado una disminución en el número de operaciones, lo que ha reducido la movilidad de pasajeros.

Cabe señalar que, a inicios de 2024, algunos aeropuertos del país no registraban operaciones comerciales, como es el caso del Aeropuerto Internacional de Ciudad Victoria y el de Ixtpec, en los cuales, actualmente, la única aerolínea que ofrece vuelos comerciales es la Aerolínea del Estado Mexicano (véase Tabla 1).

**Tabla 1. Rutas aéreas nacionales operadas del 2017-2023.**

Rutas			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Origen	Destino								
1.	Campeche	Cd. del Carmen	1	0	0	0	0	0	0
2.	Campeche	Querétaro	1	0	0	0	0	0	0
3.	Ixtepec, Oaxaca	Oaxaca	0	0	0	20	0	0	0
4.	Nuevo Laredo	Monterrey	1	0	0	0	0	0	0
5.	Palenque	Cancún	0	86	0	0	0	0	0
6.	Palenque	México	104	98	105	23	0	0	0
7.	Palenque	Tuxtla Gutiérrez	0	86	0	0	0	0	0
8.	Tepic	Monterrey	0	0	0	0	1	0	0
9.	Tepic	Toluca	34	0	0	0	0	0	0

**Fuente: Aerolínea del Estado Mexicano con datos de la AFAC.**

En la Tabla 1 se identifica que, durante los años 2022 y 2023, se dejaron de atender nueve rutas, las cuales fueron disminuyendo sus operaciones de manera gradual. Un ejemplo de ello es la ruta Palenque–México, que pasó de tener 104 operaciones en 2017 a 98 en 2018, lo que representa una disminución de seis operaciones. Posteriormente, tuvo un leve repunte en 2019 con 105 operaciones, pero cayó drásticamente a 23 en 2020, hasta dejar de operar por completo en los últimos tres años.

En atención a la problemática expuesta respecto a los desafíos de movilidad y conectividad aérea mencionados en párrafos anteriores, la Aerolínea del Estado Mexicano establece el Objetivo estratégico No. 1: Movilidad aérea, que prevé contribuir al incremento del movimiento aéreo de pasajeros y carga mediante la optimización de sus rutas comerciales, así como el aumento en la oferta de destinos y servicios que conecten las diferentes regiones del país.

Se espera que estas acciones impulsen el desarrollo y el bienestar en materia de movilidad y conectividad regional, garantizando el transporte de personas y carga en condiciones de seguridad, eficiencia, sostenibilidad y calidad, bajo los principios del Humanismo Mexicano: “Igualdad Sustantiva y Prosperidad Compartida”.

A continuación, se presenta la situación general del sector aeronáutico en materia de competitividad de las empresas que forman parte del sector.

El crecimiento y comportamiento del tráfico de pasajeros en México reflejan el impacto significativo que la industria aeronáutica tiene sobre diversas actividades económicas a nivel nacional. La alta demanda de vuelos comerciales subraya el papel estratégico de las aerolíneas en la conectividad del país, facilitando el desarrollo del turismo, el comercio y la movilidad laboral, entre otros sectores clave. Para optimizar sus operaciones y contribuir al crecimiento regional, las aerolíneas deben diseñar estrategias que les permitan adaptarse a las necesidades específicas de cada zona del país.

Esto requiere un análisis detallado de la demanda en distintas regiones, considerando factores como la densidad poblacional, el flujo de viajeros por motivos de negocios o turismo y la infraestructura aeroportuaria disponible.

Asimismo, las compañías deben implementar acciones orientadas a comprender mejor las preferencias y comportamientos de los pasajeros, con el fin de mejorar la experiencia de viaje y optimizar la oferta de rutas y frecuencias. Factores como la accesibilidad tarifaria, la conectividad con otros medios de transporte y la eficiencia operativa son fundamentales para fortalecer la competitividad del sector e influyen en la toma de decisiones de los usuarios.

En ese sentido, el sector aeronáutico enfrenta una problemática relacionada con la subsistencia de las aerolíneas que ofrecen servicios de transporte aéreo de carga y pasajeros en México. Esta situación puede identificarse a partir del comportamiento del mercado en la distribución del servicio de transporte aéreo nacional de pasajeros y particularmente en la situación general de las aerolíneas que integran la oferta comercial del transporte aéreo en el país (véase *Tabla 2 y 3*).

**Tabla 2. Distribución del mercado de transporte aéreo nacional de pasajeros en el año 2023.**

Aerolínea:	2023	% de Participación
Volaris (Concesionaria Vuela Cía. de Aviación).	24,350,244	38.28%
Viva Aerobús (Aeroenlaces).	21,144,149	33.24%
Aeroméxico (Aerovías de México).	12,228,360	19.22%
Aeroméxico Connect (Aerolitoral).	5,285,945	8.31%
Magnicharters (Grupo Aéreo Monterrey).	280,066	0.44%
Transportes Aéreos Regionales (TAR).	230,528	0.36%
Aéreo Calafia.	61,185	0.10%
Aeromar.	31,931	0.05%
Aerus.	12,610	0.02%
Aerolínea del Estado Mexicano. (06 días de operación).	1,620	0.0067%
Total:	63,626,638	100%

Fuente: Aerolínea del Estado Mexicano con datos de la AFAC.

**Tabla 3. Distribución del mercado del transporte aéreo nacional de pasajeros en el año 2024.**

Aerolínea:	2024	% de participación.
Viva Aerobus (Aeroenlaces).	23,406,799	38.03%
Volaris (Concesionaria Vuela Cía de Aviación).	20,484,939	33.28%
Aeroméxico (Aerovías de México).	12,830,954	20.85%
Aeroméxico Connect (Aerolitoral).	4,120,529	6.69%
(Aerolínea del Estado Mexicano).	298,502	0.48%
Magnicharters (Grupo Aéreo Monterrey).	217,813	0.35%
Transportes Aéreos Regionales (TAR).	145,105	0.24%
Aerus.	35,988	0.06%
Aéreo Calafia.	6,344	0.01%
Total:	61,546,973	100%

Fuente: Aerolínea del Estado Mexicano con datos de la AFAC.

De acuerdo con los datos reportados por la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), la Aerolínea del Estado Mexicano (AEM) transportó un total de 384,391 pasajeros durante el año 2024. Esta cifra se compone de 81,456 pasajeros trasladados en aeronaves ERJ-145, bajo una prestación de servicios con la empresa Transportes Aéreos Regionales, y 302,935 pasajeros transportados en aeronaves Boeing 737-800NG.

La información se encuentra respaldada en el registro operacional 2024, gestionado por el Centro de Control de Operaciones, adscrito a la Subdirección General de Operaciones de la AEM.

En las últimas dos décadas, el sector aéreo en México ha sido testigo de la creación y extinción de un promedio de 16 aerolíneas, muchas de las cuales fueron impulsadas por consorcios financieros con capacidad de inversión, pero que no lograron consolidarse comercialmente como empresas sostenibles.

Un caso emblemático es el de Mexicana de Aviación, la aerolínea más antigua de México y América Latina, que tras casi 90 años de operación fue declarada en quiebra en 2010 debido a problemas administrativos y financieros. De acuerdo con cifras de la AFAC, en su punto más alto —año 2007— Mexicana llegó a transportar 8,909,736 pasajeros y 30,508,364 kilogramos de carga.

Un año después, en febrero de 2011, la aerolínea nacional Aviacsa suspendió operaciones debido a adeudos acumulados con el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México “Benito Juárez” (AICM) y con el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP). Esto ocurrió a pesar de que la aerolínea había logrado un desempeño destacado, especialmente en la región sureste del país. Según cifras de la AFAC, en su año de mayor actividad (2007), Aviacsa transportó hasta 3,344,971 pasajeros y 10,106,787 kilogramos de carga.

Sucedió lo mismo con la empresa ABC Aerolíneas, conocida comercialmente como Interjet, la cual cesó sus operaciones en el año 2020 y se declaró en quiebra al año siguiente. Esta aerolínea, que en sus inicios operó bajo el modelo de bajo costo, se transformó con el tiempo, ampliando sus operaciones en 2014 con la incorporación de algunas rutas internacionales.

Sin embargo, fue superada por una creciente carga financiera derivada de adeudos en combustible, nómina, renta, entre otros compromisos. De acuerdo con cifras de la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), en 2019 la aerolínea logró transportar hasta 10,565,563 pasajeros y 24,388,049 kilogramos de carga.

A los casos anteriores se suma la aerolínea Transportes Aeromar, uno de los más recientes, la cual dejó de operar debido a un manejo inadecuado de sus actividades en todas las áreas: administrativas, de mantenimiento y de operación de vuelos.

De acuerdo con cifras de la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), en 2019 Aeromar llegó a transportar hasta 784,268 pasajeros y 782,028 kilogramos de carga.

En el caso de las dos aerolíneas mencionadas anteriormente, es posible señalar que, en conjunto, dejaron de atender a un total de 11,349,831 pasajeros y 25,170,077 kilogramos de carga. Este dato resulta relevante, ya que puede utilizarse como referencia para estimar la cantidad de usuarios del transporte aéreo que han dejado de ser movilizadas como consecuencia de la desaparición de aerolíneas por diversos motivos.

También es importante destacar las tendencias recientes del mercado de la aviación en México, el cual ha experimentado cambios significativos durante 2024, con una marcada inclinación hacia el dominio de las aerolíneas de bajo costo.

VivaAerobus y Volaris lideran actualmente el sector, con una participación combinada superior al 70 % del mercado doméstico de transporte de pasajeros. VivaAerobus registró un crecimiento del 10.7 %, transportando 23.41 millones de pasajeros, mientras que Volaris tuvo una disminución del 15.9 %, alcanzando 20.48 millones de pasajeros.

En contraste, el Grupo Aeroméxico, aunque sigue siendo un actor clave, ha reducido su participación frente al crecimiento de sus competidores de bajo costo. Durante 2024 transportó 16.95 millones de pasajeros, lo que representa una caída del 3.2 % respecto a 2023.

Por otro lado, Mexicana ha comenzado a posicionarse en el mercado, alcanzando una participación del 0.5 % del total de pasajeros transportados. En tanto, aerolíneas más pequeñas como Magnicharters, TAR y Aerus mantienen una presencia limitada en el sector.

Por otro lado, el tráfico aéreo internacional de aerolíneas mexicanas experimentó un crecimiento del 15.9 % durante 2024. Grupo Aeroméxico se mantiene como el líder indiscutible en este segmento, con 8.11 millones de pasajeros transportados, lo que representa un incremento del 15.9 % en comparación con el año anterior.

No obstante, Volaris y VivaAerobus continúan expandiendo su presencia en el mercado internacional, con aumentos del 8.3 % y 18.8 %, respectivamente, consolidando su participación en este segmento.

Estas cifras indican que, si bien las aerolíneas tradicionales continúan dominando los vuelos internacionales, las compañías de bajo costo están captando una proporción creciente de pasajeros gracias a su modelo de tarifas accesibles y a la expansión de sus rutas.

En lo que respecta a la distribución del mercado internacional, Grupo Aeroméxico mantiene la mayor participación, con un 47.2 %. No obstante, Volaris ha consolidado su posición con una participación del 36.9 %, mientras que VivaAerobus continúa su crecimiento, alcanzando el 15.9 % del mercado.

Estas cifras reflejan una tendencia clara: las aerolíneas de bajo costo están ganando terreno en los vuelos internacionales, diversificando la oferta y desafiando la posición de las aerolíneas tradicionales. A medida que la industria aérea mexicana continúa evolucionando, se prevé que las aerolíneas de bajo costo amplíen aún más su influencia en las rutas internacionales.

Asimismo, el acceso al transporte aéreo está determinado por múltiples factores socioeconómicos que influyen en la capacidad de los usuarios para costear un boleto de avión. Uno de los principales aspectos que incide en la variabilidad de precios es la política comercial de cada aerolínea, en la cual las tarifas más elevadas incluyen una serie de beneficios adicionales.

Estas tarifas premium pueden ofrecer ventajas como franquicias de equipaje, selección de asientos, posibilidad de realizar cambios de vuelo sin penalización, así como alimentos y bebidas sin costo adicional. No obstante, estos beneficios pueden duplicar el costo de un boleto con servicios básicos.

Adicionalmente, elementos como la comodidad a bordo—que incluye el espacio entre asientos, la prioridad en el abordaje y descenso, y la posibilidad de recibir comidas completas durante el vuelo— también son factores determinantes en la fijación del precio del boleto.

El establecimiento de tarifas depende del modelo de negocio de cada aerolínea. Por un lado, las aerolíneas de bajo costo, como VivaAerobus y Volaris, ofrecen boletos a precios competitivos bajo un esquema de servicio básico, cobrando cargos adicionales por conceptos como equipaje documentado, selección de asientos y alimentos a bordo.

En contraste, las aerolíneas tradicionales, como Aeroméxico, operan bajo un esquema tipo Legacy, que implica tarifas más elevadas pero que incluyen una mayor cantidad de servicios sin costo adicional.

Por su parte, las aerolíneas regionales suelen ofrecer un equilibrio entre precio y servicio, con tarifas competitivas y atención personalizada. Finalmente, las aerolíneas ejecutivas, orientadas a clientes con mayores exigencias de confort, operan con precios significativamente más elevados debido a la exclusividad y calidad de sus servicios.

Esta diversificación de modelos de negocio permite a los usuarios elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades y presupuesto, logrando un equilibrio entre costos y beneficios conforme a sus preferencias de viaje.

En este contexto, la capacidad de las aerolíneas para adaptarse a las tendencias del mercado y responder eficazmente a la demanda no solo fortalece su competitividad, sino que también impulsa el desarrollo económico en diversas regiones del país, promoviendo la inversión y la generación de empleo en sectores relacionados con la aviación.

De acuerdo con lo expuesto en párrafos anteriores, se identifica una problemática relacionada con la competitividad y la subsistencia de las aerolíneas en México, las cuales, debido a factores inherentes a costos operativos, competencia tarifaria, así como problemáticas administrativas y operativas, cesaron sus operaciones comerciales, afectando la movilidad aérea y la accesibilidad de los usuarios del transporte aéreo en el país.

Derivado de lo anterior, la Aerolínea del Estado Mexicano dirigirá sus esfuerzos en eficientar sus procesos administrativos, comerciales y operativos, así como a lograr un posicionamiento sólido de marca, en beneficio de los usuarios del servicio comercial y del sector aeronáutico en general.

Por lo tanto, se establecieron 2 objetivos estratégicos: eficiencia en los procesos y posicionamiento de marca, con la expectativa de contribuir a garantizar las operaciones de la empresa en el mercado aeronáutico de transporte de pasajeros y carga, además de fortalecer la presencia comercial de la Entidad.

Al respecto se prevé una mejora en la experiencia del pasajero y una optimización de costos derivado del desarrollo de procesos internos más eficientes. Asimismo, se espera un mejor posicionamiento de marca a través del fortalecimiento de alianzas comerciales, que permitirá la inclusión de nuevas oportunidades de crecimiento y colaboración, así como el establecimiento de planes de negocio basados en estudios de mercado actuales que coadyuvarán a optimizar las rutas comerciales e incrementar el volumen de ventas.

#### VISIÓN A LARGO PLAZO

Para 2030, la Aerolínea habrá transportado millones de pasajeros de manera segura y eficiente, conectando a México con el mundo y fomentando el turismo y el comercio internacional. Adicionalmente, en materia de transporte de carga, se prevé un crecimiento significativo que apoyará a las empresas mexicanas en sus operaciones de exportación e importación, mediante la operación de una flota de 20 aeronaves.

Se implementarán tecnologías de vanguardia para optimizar las operaciones, reducir costos y mejorar la experiencia del pasajero. Además, existirán alianzas comerciales con otras aerolíneas y empresas que permitirán expandir la oferta de destinos y servicios, beneficiando a los clientes y fortaleciendo el posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

La Aerolínea del Estado Mexicano logrará consolidarse como un pilar fundamental en la conectividad aérea del país, gracias a su visión clara y misión enfocada en la excelencia, alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030. Esto permitirá mejorar la movilidad de personas y mercancías en todo el territorio nacional, incrementando la conectividad entre regiones, fomentando la construcción y modernización del transporte aéreo, impulsando un desarrollo económico equilibrado en todas las regiones del país y promoviendo una política industrial, comercial, de competitividad y productiva.

La proyección del rumbo estratégico de la Aerolínea del Estado Mexicano más allá del horizonte 2030, requiere una visión de largo plazo que trascienda los ciclos administrativos y establezca las bases para un desarrollo sostenido y sostenible, orientando la evolución de la aerolínea hacia un futuro en el que pueda maximizar su contribución al desarrollo nacional y consolidar su posición como referente global en la industria aeronáutica.

Por lo anterior, la visión de futuro es clara: para 2050, la Aerolínea del Estado Mexicano será una de las aerolíneas líderes en México y una de las mejores en América Latina. Será reconocida por su excelencia en el servicio, eficiencia operativa y su impulso a la conectividad y movilidad aérea en beneficio de los mexicanos.

Para 2050, se proyecta que la Aerolínea del Estado Mexicano participará activamente en los principales destinos nacionales e internacionales, conectando a México de manera más efectiva. Esto permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento y colaboración en el mercado aéreo, mediante la consolidación de una flota de 50 aeronaves modernas y una amplia red de rutas comerciales que enlacen diversas regiones estratégicas del país.

Se prevé una participación significativa y sostenida en los mercados nacional e internacional, promoviendo la inclusión territorial y la competitividad del sector aéreo mexicano.

La Aerolínea contará con una cartera consolidada de alianzas estratégicas comerciales que brindarán oportunidades de crecimiento y colaboración, asegurando un nivel competitivo y una sólida presencia en el mercado. Esto le permitirá atender eventualidades y enfrentar posibles desafíos que puedan impactar al sector aeronáutico a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, se encontrará más fortalecida y preparada para adaptarse a los cambios en la regulación aérea, y prevé continuar implementando iniciativas que reduzcan el impacto ambiental generado por sus operaciones. Asimismo, continuará comprometida con la innovación y la mejora continua para mantener su posición de liderazgo.

La Aerolínea del Estado Mexicano visualiza un futuro alentador, sustentado en una visión clara, estrategias definidas y un compromiso firme con la excelencia, la innovación y la calidad en el servicio. En este sentido, la AEM se enorgullece de ser parte tanto de la historia como del futuro de México, y está comprometida con convertir los cielos del país en un espacio más conectado, seguro y próspero para todos.

## 6. Objetivos

El transporte aéreo desempeña un papel fundamental en la economía y el desarrollo de México, al facilitar la conectividad entre regiones y promover el intercambio de bienes y servicios a nivel nacional e internacional. Sin embargo, se ha identificado que el país enfrenta desafíos en materia de conectividad, movilidad y competitividad en el sector aeronáutico. En este contexto, resulta crucial implementar iniciativas que contribuyan a atender las deficiencias actuales y fortalezcan la infraestructura de transporte aéreo en México.

Fortalecer la conectividad y competitividad aérea en México es clave para impulsar el desarrollo económico y turístico del país. Actualmente, México enfrenta desafíos significativos en el transporte aéreo, como la limitada conectividad en diversas regiones, una oferta insuficiente de servicios y rutas comerciales que respondan a la demanda actual. Además, algunas aerolíneas mexicanas han enfrentado problemas administrativos, financieros y operacionales, lo que ha provocado que varias de ellas cesen sus operaciones.

Al respecto, el Estado Mexicano contempla iniciativas orientadas al desarrollo de una infraestructura estratégica que permita construir una República mejor conectada. Esto incluye la mejora del transporte de pasajeros, la modernización de puertos y aeropuertos, así como la promoción de infraestructura que favorezca el comercio interno y transfronterizo. Estas acciones permitirán conectar de manera más eficiente a las distintas regiones del país, impulsando el desarrollo económico.

Con el objetivo de contribuir a esta importante misión del Estado y atender la problemática identificada, la Aerolínea del Estado Mexicano, en el marco del Segundo Piso de la Transformación, dirigirá sus esfuerzos al cumplimiento de 3 objetivos estratégicos, mediante el establecimiento de 11 estrategias, que se ejecutarán a través de 58 líneas de acción.

### Objetivos del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030

1. Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio Nacional Mexicano.
2. Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano.
3. Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano.

#### 6.1 Relevancia del objetivo 1: Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio nacional mexicano

El Objetivo 1 del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030 atiende el compromiso "Fortalecimiento de Mexicana de Aviación", por lo que se encuentra en congruencia con la visión de una "República Conectada" y en apego a los Principios del Humanismo "Prosperidad compartida" e "Igualdad Sustantiva" establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030; por lo tanto, atiende en resumen la siguiente problemática.

El modelo de transporte aéreo adoptado en los últimos años, basado en la atención de rutas con rentabilidad asegurada, ha privilegiado el servicio en las regiones de mayor crecimiento económico, en detrimento de aquellas con menor desarrollo. Esta situación, sumada a la limitada oferta de servicios de transporte aéreo de carga y pasajeros que respondan a las necesidades de la población, ha generado una reducción en la accesibilidad al transporte aéreo en México.

En ese sentido, el transporte aéreo enfrenta importantes retos, ya que, aunque México se encuentra entre las primeras quince economías del mundo, en el Índice de Desempeño Logístico (IDL) del Banco Mundial ocupó la posición 66 de 160 países en 2023 y la puntuación general de México fue de 2.9 sobre 5.

Este índice evalúa seis componentes clave: la eficiencia del despacho aduanero; la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte; la facilidad para coordinar envíos internacionales a precios competitivos; la competencia y calidad de los servicios logísticos; la capacidad de seguimiento y localización de envíos, así como la puntualidad en las entregas.

Para mejorar su posición en futuros rankings, el país ha considerado fortalecer su desarrollo y competitividad en materia de infraestructura y transporte. En este contexto, la aportación del transporte aéreo resulta preponderante, ya que actúa como catalizador de la actividad económica, genera empleo, facilita el comercio y promueve el turismo.

Su impacto se extiende mucho más allá de la propia industria, permeando diversos sectores productivos y de servicios. La Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) ha demostrado que un aumento del 10 % en la conectividad aérea de un país puede impulsar la productividad laboral en un 0.07 % y generar un crecimiento significativo en el PIB.

Desde esa perspectiva, el incremento de la movilidad aérea y la optimización de rutas juegan un papel fundamental para el sector aeronáutico de México.

Al respecto, este objetivo busca contribuir a solucionar el problema público de la escasa conectividad aérea, que afecta negativamente la movilidad en el sector aeronáutico de carga y pasajeros. Por ello, se pretende promover el acceso a una red de transporte aéreo amplia, que garantice una comunicación rápida, segura y eficiente entre los principales centros turísticos y de producción, favoreciendo así el crecimiento y la integración.

En ese sentido, entre los principales cambios esperados con la puesta en marcha del Programa, se encuentra una orientación hacia la generación y optimización de rutas aéreas comerciales, así como la mejora de la conectividad, mediante un incremento en la movilización del transporte aéreo de carga y pasajeros.

Derivado de lo anterior, se establece que el presente objetivo contribuye al modelo de desarrollo del Segundo Piso de la Transformación, contemplado en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, al fortalecer la infraestructura estratégica del país y promover un desarrollo regional más equilibrado. La expansión de la red de transporte aéreo facilita la integración de cadenas de valor productivas, fomenta el turismo y genera empleo, en alineación con los principios de bienestar social y crecimiento inclusivo que sustentan dicho plan.

## **6.2 Relevancia del objetivo 2: Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano**

El Objetivo 2 del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030 atiende el compromiso de “Fortalecimiento de Mexicana de Aviación” por lo que se alinea con la visión de una “República Conectada” y se apega a los principios del Humanismo: “Prosperidad compartida” e “Igualdad sustantiva”, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030.

Este objetivo está orientado a contribuir a la solución del problema relacionado con la falta de competitividad en el sector del transporte aéreo de carga y pasajeros en México, lo cual impacta negativamente en la eficiencia del servicio comercial que ofrecen las aerolíneas. Esta situación ha provocado el cese de operaciones de varias compañías, incrementando el sesgo en la oferta comercial del transporte aéreo y afectando la atención oportuna y adecuada a las necesidades de traslado de la población.

Por ello, entre los principales cambios esperados con la puesta en marcha del Programa se encuentra el fortalecimiento de la Aerolínea del Estado Mexicano, mediante la mejora en la eficiencia de sus procesos administrativos, comerciales y operacionales. Esta mejora estará orientada a la identificación de procesos clave y a la implementación de tecnología que contribuya a su optimización, permitiendo una mayor eficiencia en todas las áreas.

La consolidación de la Entidad se llevará a cabo en congruencia con los ejes de calidad en el servicio, mediante el desarrollo de herramientas comerciales, organizacionales, administrativas y operativas que preparen a la AEM para enfrentar los desafíos del sector aeronáutico.

La eficiencia en las operaciones de la aerolínea tiene un impacto significativo en su fortalecimiento, ya que permite la reducción de costos operativos, mejora el servicio comercial ofertado y aumenta su competitividad en el mercado.

Se prevé que la ejecución del Programa permita garantizar la consolidación, permanencia e incremento de la oferta comercial de la aerolínea, mediante la implementación de tecnología orientada a optimizar el sistema de gestión de flotas, lo que contribuirá a la reducción de costos de mantenimiento y reparación de aeronaves.

Asimismo, la eficiencia en las operaciones incrementará la productividad de la aerolínea, permitiendo movilizar un mayor volumen de pasajeros y carga en el mismo periodo de tiempo. Adicionalmente, se contempla el fortalecimiento de los ejes de seguridad y eficiencia, abarcando desde el rendimiento de las aeronaves hasta el aprovechamiento óptimo de los recursos por parte de las distintas áreas involucradas en la operación de la aerolínea.

La eficiencia en las operaciones, la administración y la gestión comercial de la aerolínea es fundamental para mejorar su competitividad, rentabilidad y sostenibilidad en el mercado. Al reducir costos, mejorar la productividad y optimizar la gestión de los recursos, se fortalece la posición de la aerolínea en un entorno altamente competitivo. Dado que la eficiencia operativa es un factor clave para el éxito en el mercado actual, se implementarán mecanismos de control y evaluación que permitan dar seguimiento al impacto de las acciones emprendidas para eficientar los procesos internos. Entre estos mecanismos se incluye la medición del factor de ocupación, que representa el porcentaje de asientos ocupados en relación con el total de asientos disponibles en un vuelo.

Esta métrica ofrece una medida directa de cuán eficientemente una aerolínea está utilizando su capacidad: un factor de ocupación bajo indica subutilización de activos y recursos, mientras que uno alto refleja una operación más eficiente y rentable.

El presente objetivo se alinea con el Segundo Piso de la Transformación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, al promover una gestión pública honesta, transparente y eficaz. La optimización de los recursos de la empresa facilitará su consolidación y fortalecerá sus operaciones comerciales, impactando positivamente en la eficiencia gubernamental y la conectividad. De este modo, se contribuye a la consolidación de un Estado más fuerte, capaz de atender las necesidades de transporte aéreo de la población.

### **6.3 Relevancia del objetivo 3: Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano**

El Objetivo 3 del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030 atiende el compromiso de "Fortalecimiento de Mexicana de Aviación", en plena congruencia con la visión de una "República Conectada" y se apega a los principios del Humanismo: "Prosperidad compartida" e "Igualdad sustantiva", establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030.

El presente objetivo en coadyuvancia con el Objetivo 2, atiende la problemática identificada en materia de competitividad en el sector del transporte aéreo de carga y pasajeros en México; en donde el posicionamiento y participación en el mercado son preponderantes para la permanencia de las operaciones aéreas, situación que representa un reto para las aerolíneas jóvenes en el mercado aeronáutico.

Entre los principales resultados esperados con la implementación del Programa se encuentra el incremento de la presencia comercial de la Aerolínea en el mercado aeronáutico, a partir de un posicionamiento de marca fortalecido. Esto permitirá ampliar la oferta y la competitividad del sector en México, generando beneficios a la población con necesidades de traslado aéreo.

En ese sentido, se prevé el establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores del sector, como cámaras de comercio, organismos de promoción turística, gobiernos estatales y el sector privado. Estas alianzas facilitarán el acceso a nuevos mercados, optimizarán la atención a las necesidades de traslado aéreo de la población y aumentarán la satisfacción de los usuarios de los servicios comerciales de la Aerolínea del Estado Mexicano.

Asimismo, se implementarán planes de mercadotecnia mediante los cuales la Empresa establecerá un marco estratégico enfocado en fortalecer la presencia digital de la Aerolínea del Estado Mexicano y consolidar su posición en el mercado de aviación nacional.

Con una identidad corporativa renovada, el plan impulsará los valores de cercanía, compromiso y confianza hacia los ciudadanos, reflejando el propósito de la AEM de conectar a México y a sus habitantes de manera segura y accesible.

Se publicitará la amplia variedad de destinos y promociones que ofrece la Empresa, incentivando la compra de boletos a través de la difusión de sus tarifas accesibles. Estas acciones permitirán posicionar a la aerolínea como una de las más relevantes del país. Asimismo, se incrementará su visibilidad en diversos medios para fortalecer el reconocimiento de marca y mantener una presencia constante en la mente de los consumidores. Se destacarán también los valores diferenciadores, como su tradición, modernización y excelencia en el servicio, con el fin de consolidarla como un referente en la industria aeronáutica nacional.

Este objetivo contribuye al modelo de desarrollo del Segundo Piso de la Transformación del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030 al fomentar la articulación entre el sector público y privado mediante el establecimiento de alianzas estratégicas. Asimismo, promueve el fortalecimiento de la Aerolínea y del sector aeronáutico nacional, bajo una visión integral del desarrollo regional en la que la conectividad aérea se convierte en un eje para el crecimiento del turismo, el comercio y la inversión local.

Estas acciones no solo incrementan la competitividad de la Aerolínea al asegurar la demanda y optimizar sus operaciones, sino que también empoderan a las regiones al integrarlas en la planificación de rutas y servicios. Con ello, se refuerzan los principios de descentralización y desarrollo territorial equitativo que orientan el Plan Nacional de Desarrollo.

**6.4 Vinculación de los objetivos del Programa Institucional de la AEM 2025-2030**

Los objetivos del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030 atienden el compromiso de “Fortalecimiento de Mexicana de Aviación”, por lo que se encuentran vinculados al Eje 3: Economía moral y trabajo del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, así como al Objetivo 6 del Programa Sectorial de Defensa Nacional (PSDN) 2025-2030, de la siguiente manera:

Objetivos del Programa Institucional de la Aerolínea del Estado Mexicano 2025-2030	Objetivos del Programa Sectorial de Defensa Nacional 2025-2030	Estrategias del Programa Sectorial de Defensa Nacional 2025-2030
1.- Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio Nacional Mexicano.	Objetivo 6 del Programa.	Estrategia 6.6. del Programa.
2.- Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano.	Objetivo 6 del Programa.	Estrategia 6.6. del Programa.
3.- Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano.	Objetivo 6 del Programa.	Estrategia 6.6. del Programa.

**7. Estrategias y líneas de acción**

La Aerolínea del Estado Mexicano dirige sus esfuerzos mediante el establecimiento de 11 estrategias y 58 líneas de acción que contribuirán a convertir a la empresa en un motor de desarrollo en el sector de transporte aeronáutico de México, facilitando un transporte eficiente de personas y mercancías, generando una inercia positiva en el crecimiento económico y social de México. Su visión se centra en la excelencia operativa, la expansión geográfica de rutas aéreas, la innovación y la sostenibilidad, todo ello con un enfoque en la satisfacción del cliente.

En ese sentido la AEM tiene como objetivo efficientar sus procesos internos y posicionarse como una de las principales aerolíneas dentro del territorio nacional, enfocándose en brindar servicios de transporte tanto de pasajeros como de carga de manera eficiente y confiable. Para lograr este propósito, la aerolínea busca implementar estrategias que fortalezcan su presencia en el mercado, mejoren la calidad de sus servicios y contribuyan significativamente al desarrollo económico y social de las diversas regiones que conecta. La aerolínea busca mejorar la eficiencia operativa a través de la implementación de procesos y tecnologías que permitan optimizar los tiempos de vuelo, reducir costos y mejorar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

**Objetivo 1. Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio Nacional Mexicano.****Estrategia 1.1 Optimizar la oferta de asientos disponibles para incrementar su ocupación.****Línea de acción**

1.1.1. Realizar los análisis de la oferta y la demanda, además de las tendencias de reservas en tiempo real para ajustar las capacidades operativas de las tarifas.

1.1.2. Implementar tarifas dinámicas por anticipación de compra para maximizar ingresos ajustando los precios en tiempo real según la demanda del mercado y la temporalidad.

1.1.3. Realizar campañas de último minuto y preventa, considerando ofertas relámpago para vuelos con bajo factor de ocupación, tomando como base el calendario de promociones, así como la temporalidad para fortalecer el incremento de pasajeros.

1.1.4. Estimular la demanda a través de diferentes programas como VTP (hotel más avión), lealtad, grupos, chárter (alquiler) y corporativo, para consolidar el crecimiento de la Aerolínea.

1.1.5. Incentivar la venta en los canales de web y app a través de promociones para generar mayores ingresos con la venta de servicios adicionales además de la oferta de asientos.

1.1.6. Realizar un análisis puntual de los indicadores de forma semanal a fin de reducir costos operativos innecesarios, reprogramar o activar campañas promocionales que permitan generar mayores ingresos.

**Estrategia 1.2 Mejorar la eficiencia en el mantenimiento para asegurar la operación aérea.****Línea de acción**

1.2.1. Mejorar la puntualidad mediante la planificación, optimización de recursos en inventarios, capacitación del personal, así como una gestión ágil de los procedimientos.

1.2.2. Fortalecer los diagnósticos de competencias a través de una capacitación para el uso de tecnologías, procesos y planes de desarrollo alineadas con las normativas aplicables, a fin de reducir errores, optimizar tiempos de trabajo y garantizar la aeronavegabilidad continua.

1.2.3. Implementar el mantenimiento basado en el cumplimiento a la reglamentación aérea mexicana y a los procesos que establecen los fabricantes de aeronaves, los cuales permiten dar guía a todo el personal aeronáutico para cumplir sus tareas y responsabilidades con seguridad.

**Estrategia 1.3 Implementar planes comerciales y operativos para la optimización de rutas comerciales.****Línea de acción**

1.3.1. Optimizar la red de destinos y frecuencias desde el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles para maximizar los ingresos y la ocupación por ruta.

1.3.2. Establecer estrategias comerciales que incluyan promociones, firma de convenios, además del programa de grupos y chárter (alquiler), a fin de atender los factores de ocupación con base a la temporalidad.

1.3.3. Implementar una matriz de rentabilidad para tener una visión clara, comparativa y estratégica del desempeño económico de cada una de sus rutas que facilite la toma de decisiones en la estrategia de venta.

1.3.4. Reasignar el espacio de tiempo para operaciones de despegues y aterrizajes de los aviones y frecuencias de rutas no rentables hacia rutas con mayor rendimiento para optimizar la rentabilidad global, reducir pérdidas operativas y cumplir con regulaciones y acuerdos.

1.3.5. Incluir en los planes de venta la implementación de rutas estacionales y flexibles, activando rutas sólo en temporada alta, considerando el monitoreo de ocupación para maximizar ingresos y reducir riesgos operativos.

1.3.6. Optimizar los itinerarios con base a horarios según patrones de consumo de los pasajeros para maximizar la ocupación, los ingresos, e incrementar la competitividad y maximizar el aprovechamiento de la flota.

**Objetivo 2. Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano.****Estrategia 2.1 Estandarizar los procesos administrativos de la AEM para mejorar la eficiencia de la gestión interna.****Línea de acción**

2.1.1. Generar los procedimientos técnicos y administrativos identificados o solicitados por las áreas de la AEM para la estandarización de los documentos.

2.1.2. Verificar el cumplimiento de los procedimientos de las áreas técnicas, operativas y administrativas para eficientar la gestión interna.

**Estrategia 2.2 Eficientar los procesos operativos para mejorar el servicio de la AEM.****Línea de acción**

2.2.1. Implementar una plataforma digital que registre en tiempo real el estado de todas las actividades en tierra, para eficientar el proceso de toma de decisiones.

2.2.2. Implementar un sistema de rastreo global de equipajes usando la información en etiquetas automatizadas; así como un listado de objetos encontrados en estaciones, para optimizar la gestión operativa.

2.2.3. Estandarizar los procesos que se realizan entre la llegada de un avión a un aeropuerto y su salida, para eficientar la operación.

2.2.4. Desarrollar un sistema de gestión que permita asignar de manera dinámica el personal y los equipos en función de la demanda y la programación de vuelos, para mejorar la puntualidad y continuidad de las operaciones.

2.2.5. Analizar las causas de demoras presentadas en la Asamblea de Puntualidad, para atender y ejecutar las acciones correctivas.

2.2.6. Implementar los mecanismos para atender las eventualidades durante la operación para garantizar la seguridad, evitando la interrupción de las mismas.

2.2.7. Eficientar los registros correspondientes de los documentos de vuelos de las tripulaciones para estar en condiciones de atender eventualidades en tiempo y forma.

2.2.8. Generar el plan de vuelo operacional, la carpeta meteorológica a fin de eficientar la carga final de combustible.

**Estrategia 2.3 Mejorar la eficiencia y productividad del personal para el desarrollo de habilidades y conocimientos del personal.****Línea de acción**

2.3.1. Mantener actualizado al personal técnico aeronáutico mediante la verificación semestral de la capacitación normativa, para cumplir con los estándares de calidad y seguridad en la operación, que por su naturaleza jurídica son de carácter obligatorio.

2.3.2. Contribuir con la gestión para la implementación de cursos y talleres en beneficio del personal de la Entidad para coadyuvar en mejorar la eficiencia de sus actividades.

2.3.3. Controlar los gastos relacionados con la adquisición de capacitación para el personal de colaboradores de la empresa, mediante la justificación de la necesidad de adquirirlos y el impacto que representen en el desarrollo de sus actividades y la relación con las operaciones aéreas.

2.3.4. Capacitar al personal de la empresa que tiene contacto directo con los usuario o clientes, en materia de inclusión para mejorar la interacción con los usuarios discapacitados.

2.3.5. Implementar el programa de capacitación correspondiente a los cursos para las tripulaciones con el fin de garantizar que el personal se encuentre altamente capacitado para cualquier eventualidad.

2.3.6. Dar seguimiento continuo al cumplimiento de los requisitos normativos y de capacitación establecidos por la autoridad aeronáutica para el personal del Centro de Control Operacional, a fin de asegurar que el personal cuente con la documentación y formación requerida.

**Estrategia 2.4 Mantener el funcionamiento de los Sistemas de Gestión de Seguridad y Calidad cumpliendo con los estándares.****Línea de acción**

2.4.1 Realizar acciones orientadas a la obtención de certificaciones nacionales e internacionales en materia de seguridad y calidad, para garantizar la seguridad de los pasajeros y la tripulación, así como mejorar los procesos operacionales.

2.4.2. Supervisar que los procedimientos operacionales y de mantenimiento de la aerolínea se apeguen al marco regulatorio y manuales autorizados para garantizar su cumplimiento, mantener la seguridad y garantizar la consistencia y calidad operativa.

2.4.3. Realizar simulacros y ejercicios de respuesta para fortalecer la preparación ante riesgos operacionales.

**Estrategia 2.5 Realizar los trámites y gestiones como sujetos obligados para cumplir con la normativa vigente y aplicable para la Aerolínea del Estado Mexicano.****Línea de acción**

2.5.1. Realizar las gestiones que dan cumplimiento a la normatividad vigente en materia de rendición de cuentas, austeridad y transparencia, mediante su seguimiento puntual.

2.5.2. Determinar las necesidades sustantivas para evitar erogaciones innecesarias sin comprometer la calidad del servicio para la ejecución del gasto público anual de la Aerolínea del Estado Mexicano.

2.5.3. Establecer lineamientos en apego a los criterios de racionalidad, disciplina y control del gasto establecidos en la normativa vigente para regular los procedimientos de adquisición, contratación y uso de bienes públicos en congruencia de la austeridad del Gobierno.

2.5.4. Incluir en el marco jurídico aplicable de los proyectos de la Aerolínea del Estado Mexicano la generación de alianzas público-privadas que impulsen el desarrollo turístico sostenible en los estados y municipios involucrados.

2.5.5. Supervisar que los instrumentos jurídicos celebrados para el desarrollo de infraestructura de la aerolínea se apeguen a las disposiciones legales vigentes, para garantizar beneficios sociales, desarrollo regional y respeto a los derechos humanos en las comunidades locales.

2.5.6. Realizar acciones orientadas a mitigar impactos ambientales para una cultura organizacional responsable con el entorno.

**Objetivo 3. Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano.****Estrategia 3.1 Fortalecer la presencia de la aerolínea en el mercado para mejorar su nivel de competitividad.****Línea de acción**

3.1.1. Desarrollar una identidad gráfica y línea de comunicación coherente a través del diseño de materiales publicitarios, branding (proceso de comunicar la identidad de una marca) y señalética en aeropuertos, puntos de venta y eventos.

3.1.2. Difundir los valores institucionales y diferenciales de Mexicana mediante campañas publicitarias multicanal en televisión, radio, prensa y medios digitales.

3.1.3. Promover la conectividad, rutas exclusivas y beneficios a través de campañas y alianzas estratégicas con dependencias turísticas y empresas.

3.1.4. Implementar campañas sobre la historia y modernidad de la Entidad mediante la publicidad impresa y digital tanto en medios de comunicación locales, como masivos.

3.1.5. Fortalecer la interacción con el público por medio de activaciones presenciales y promociones especiales en aeropuertos, ferias y puntos de venta.

**Línea de acción**

3.1.6. Crear campañas temáticas ligadas a fechas clave mediante la integración de medios de publicidad ATL (Publicidad masiva dirigida a grandes audiencias) y BTL (enfocado en interacción y respuesta específica del consumidor).

3.1.7. Implementar una estrategia digital integral para incrementar la participación y posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional.

3.1.8. Implementar herramientas de evaluación y control para determinar el impacto de cada campaña y ajustar la estrategia en tiempo real.

**Estrategia 3.2 Establecer alianzas comerciales estratégicas con empresas y organizaciones para fortalecer el posicionamiento de la Entidad.**

**Línea de acción**

3.2.1. Desarrollar un plan para incrementar el alcance comercial de la Entidad y reforzar la marca a través de colaboraciones con alto valor agregado.

3.2.2. Incentivar la firma de convenios con Gobiernos Estatales y la Secretaría de Turismo, para facilitar la implementación de campañas de promoción turística y la inclusión de rutas de la aerolínea en paquetes oficiales de promoción de destino.

3.2.3. Fortalecer y desarrollar convenios comerciales con empresas, cámaras empresariales y de comercio, además de asociaciones y posibles aliados comerciales, para incrementar ingresos, asegurar demanda recurrente y ampliar la red de clientes estratégicos.

3.2.4. Formalizar alianzas con el sector aeronáutico y logístico a fin de crear convenio de Interline y Code Share con el objeto de fortalecer el flujo de pasajeros.

3.2.5. Establecer acuerdos con empresas de logística, carga y paquetería para carga en compartimentos de las aeronaves a fin de generar mayores ingresos a la AEM

3.2.6. Generar alianzas de marca y patrocinio, para ampliar la presencia comercial, fortalecer la imagen y acceder a nuevos mercados o segmentos de clientes.

**Estrategia 3.3 Mejorar la calidad del servicio aéreo para incrementar la percepción positiva del cliente.**

**Línea de acción**

3.3.1. Desarrollar un manual único de atención homologado para todo el personal con el fin de asegurar una experiencia de calidad y consistente para los usuarios y clientes en todos los puntos de contacto.

3.3.2. Implementar el Centro de Control de Experiencia para monitorear en tiempo real las incidencias, coordinar la atención en escalas y retrasos y supervisar el trato al pasajero en tierra.

3.3.3. Desarrollar un Sistema de Compensación Rápida, para eficientar el proceso de cancelaciones imputables, retrasos mayores a 90 minutos, reembolsos parciales y cupones de viaje.

3.3.4. Implementar el Programa de Capacitación y Cultura de Servicio para mejorar el servicio y la percepción positiva del cliente.

## 8. Indicadores y metas

La Aerolínea del Estado Mexicano implementa sus objetivos, estrategias y líneas de acción con el fin de dar cumplimiento al compromiso "Fortalecimiento de Mexicana de Aviación" establecido en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030, mismos que se encuentran en congruencia con lo enunciado en el Objetivo 6 del Programa Sectorial de Defensa Nacional (PSDN) 2025-2030, por lo anterior se definen 6 indicadores que permitirán dar seguimiento puntual.

## Indicador 1.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	1.1 Incremento de pasajeros nacionales transportados por la AEM					
<b>Objetivo</b>	Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio Nacional Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Define la eficacia con relación a los pasajeros nacionales transportados.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia.					
<b>Nivel de desagregación</b>	Pasajeros regulares nacionales transportados por la AEM	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>		Anual		
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>		Enero del año siguiente		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	<b>Periodo de recolección de los datos</b>		Enero a Diciembre		
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>		Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)		
<b>Método de cálculo</b>	Tasa de variación de pasajeros transportados $= ((V_t / V_{t-1}) - 1) * 100$					
<b>Observaciones</b>	Se comparan los pasajeros transportados del periodo analizado contra los transportados en el mismo periodo, pero "anterior", es decir, enero 2025 contra enero 2024 o 1er trimestre 2025 contra 1er trimestre 2024, etc.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	Total de pasajeros transportados por la AEM en el periodo t.	<b>Valor variable 1</b>	379,123	<b>Fuente de información variable 1</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Nombre variable 2</b>	Total de pasajeros transportados por la AEM en el periodo t-1.	<b>Valor variable 1</b>	0	<b>Fuente de información variable 1</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Incremento de pasajeros nacionales transportados por la AEM = $((379,123 / 0) - 1) * 100$					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>		<b>Nota sobre la línea base</b>				
<b>Valor</b>	379,123 pasajeros	Se considera el valor 379,123 como línea base ya que es el total de pasajeros regulares transportados por la AEM durante el 2024 (primer año de operación).				
<b>Año</b>	2024					
<b>Meta 2030</b>		<b>Nota sobre la meta 2030</b>				
2% (2,630,483 pasajeros)		Se pretende transportar 2,630,483 pasajeros para el 2030, lo que implica un incremento aproximadamente del 594% respecto al 2024.				
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
NA	NA	NA	NA	NA	NA	379,123
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
19%	106%	96%	34%	6%	2%	

## Indicador 1.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	1.2 Incremento de carga nacional transportada por la AEM					
<b>Objetivo</b>	Incrementar la movilización aérea de pasajeros y carga en el territorio Nacional Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Define la eficacia con relación a la carga nacional transportada.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia.					
<b>Nivel de desagregación</b>	Kg de carga regular nacional transportada por la AEM	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>	Anual			
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>	Enero del año siguiente			
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	<b>Periodo de recolección de los datos</b>	Enero a Diciembre			
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>	Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)			
<b>Método de cálculo</b>	Incremento de carga nacional transportada por la AEM = $((Vt / Vt-1) - 1) * 100$					
<b>Observaciones</b>	Se comparan los Kg de carga transportada en el período analizado contra los Kg de carga transportados en un mismo periodo de tiempo, pero "anterior", es decir, enero 2030 contra enero 2024 por ejemplo.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	Total de Kg de carga transportados por la AEM en el periodo t.	<b>Valor variable 1</b>	114,631	<b>Fuente de información variable 1</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Nombre variable 2</b>	Total de Kg de carga transportados por la AEM en el periodo t-1	<b>Valor variable 2</b>	0	<b>Fuente de información variable 2</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Porcentaje de incremento de Kg de carga transportados por la AEM = $((114,631 / 0) - 1) * 100$					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>			<b>Nota sobre la línea base</b>			
<b>Valor</b>	114,631 Kg		Se considera el valor 114,631 como línea base ya que es el total de Kg de carga regulares transportados por la AEM durante el 2024 (primer año de operación).			
<b>Año</b>	2024					
<b>Meta 2030</b>			<b>Nota sobre la meta 2030</b>			
6% (1,960,459 Kg)			Se pretende transportar 1,960,459 Kg de carga para el 2030, lo que implica un incremento aproximadamente del 1,610 % respecto al 2024.			
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
NA	NA	NA	NA	NA	NA	114,631 kg
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
433%	43%	65%	17%	9%	6%	

## Indicador 2.1

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	2.1 Incremento de ingresos anuales totales.					
<b>Objetivo</b>	Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Mide el total de ingresos generados por la organización en un periodo de un año, incluyendo en el cálculo a las 4 principales fuentes de ingresos por servicios de la aerolínea, tales como ingresos por pasajeros volados, ancillaries, venta abordo y carga.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia.					
<b>Nivel de desagregación</b>	Fuentes de ingresos por servicios de la AEM	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>		Anual		
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>		Enero del año siguiente		
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	<b>Periodo de recolección de los datos</b>		Enero a Diciembre		
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>		Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)		
<b>Método de cálculo</b>	Incremento de ingresos anuales totales = $((V_t / V_{t-1}) - 1) * 100$					
<b>Observaciones</b>	Se comparan los ingresos totales del periodo analizado contra los ingresos totales en el mismo periodo, pero "anterior", es decir, enero 2025 contra enero 2024 o 1er trimestre 2025 contra 1er trimestre 2024, etc. Las cantidades de la meta y los resultados se presentan sin impuestos.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	Total de ingresos anuales totales de la AEM en el periodo t.	<b>Valor variable 1</b>	\$376,947,071	<b>Fuente de información variable 1</b>	Reporte ingresos totales mensuales por ventas de la AEM	
<b>Nombre variable 2</b>	Total de ingresos anuales totales de la AEM en el periodo t-1.	<b>Valor variable 2</b>	0	<b>Fuente de información variable 2</b>	Reporte ingresos totales mensuales por ventas de la AEM	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Ingresos anuales totales = $((376,947,071 / 0) - 1) * 100$					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>				<b>Nota sobre la línea base</b>		
<b>Valor</b>	\$376,947,071			Se considera el valor \$376,947,071 como línea base ya que es el total de ingresos anuales de la AEM del 2024 (primer año de operación).		
<b>Año</b>	2024					
<b>Meta 2030</b>				<b>Nota sobre la meta 2030</b>		
15% (\$3,854,195,862)				Se pretende obtener \$3,854,195,862 de pesos para el 2030, lo que implica un incremento aproximadamente del 922% respecto al 2024.		
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
NA	NA	NA	NA	NA	NA	\$376,947,071
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
4%	128%	129%	30%	26%	15%	

## Indicador 2.2

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	2.2 Factor de ocupación de pasajeros de la AEM.					
<b>Objetivo</b>	Optimizar los procesos administrativos, comerciales y operacionales de la Aerolínea del Estado Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Mide que porcentaje de los asientos disponibles que oferta una aerolínea han sido ocupados por pasajeros revenue durante un periodo específico.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia					
<b>Nivel de desagregación</b>	Pasajeros regulares transportados por la AEM	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>			Anual	
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>			Enero del año siguiente	
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje	<b>Periodo de recolección de los datos</b>			Enero a Diciembre	
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>			Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)	
<b>Método de cálculo</b>	Factor de ocupación de pasajeros de la AEM = (V1 / V2) * 100					
<b>Observaciones</b>	Se consideran como pasajeros transportados aquellos que son operativos revenue. Se consideran como asientos disponibles ofertados a los que componen la capacidad total definida de la aeronave.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	Total de pasajeros transportados por la AEM	<b>Valor variable 1</b>	379,123	<b>Fuente de información variable 1</b>	AFAC –Reporte Extraordinario de Aerolíneas Nacionales de Pasajeros, en la Sección de “Mexicana”, en el apartado correspondiente a Factor de Ocupación de Pasajeros (PLF)	
<b>Nombre variable 2</b>	Total de asientos disponibles ofertados por la AEM	<b>Valor variable 2</b>	769,506	<b>Fuente de información variable 2</b>	AFAC – Reporte Extraordinario de Aerolíneas Nacionales de Pasajeros, en la Sección de “Mexicana”, en el apartado correspondiente a Factor de Ocupación de Pasajeros (PLF)	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Factor de ocupación de pasajeros de la = (379,123 / 769,506) * 100					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>			<b>Nota sobre la línea base</b>			
<b>Valor</b>	49%		Se considera el valor 49% como línea base ya que es el factor de ocupación de la del 2024 (primer año de operación).			
<b>Año</b>	2024					
<b>Meta 2030</b>			<b>Nota sobre la meta 2030</b>			
71%			Se pretende tener 71% de factor de ocupación para el 2030, lo que implica un incremento aproximadamente del 45% respecto al 2024.			
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
NA	NA	NA	NA	NA	NA	49%
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
59%	66%	66%	68%	69%	71%	

**Indicador 3.1**

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	3.1 Porcentaje de pasajeros generados por alianzas comerciales.					
<b>Objetivo</b>	Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Define la efectividad de las alianzas comerciales para generar pasajeros.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia.					
<b>Nivel de desagregación</b>	Pasajeros generados por alianzas comerciales.	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>	Anual			
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>	Enero del año siguiente			
<b>Unidad de medida</b>	Absoluto	<b>Periodo de recolección de los datos</b>	Enero a Diciembre			
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>	Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)			
<b>Método de cálculo</b>	$\Sigma$ de pasajeros generados por las alianzas comerciales de la aerolínea anualmente.					
<b>Observaciones</b>	Pasajeros generados por las alianzas comerciales de la aerolínea.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	V1 = Total de pasajeros generados por alianzas comerciales.	<b>Valor variable 1</b>	0	<b>Fuente de información variable 1</b>	Archivo Excel Cupones Vendidos	
<b>Nombre variable 2</b>	N/A	<b>Valor variable 2</b>	N/A	<b>Fuente de información variable 2</b>	N/A	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Pasajeros generados por alianzas comerciales = $(0 / 0) * 100$					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>			<b>Nota sobre la línea base</b>			
<b>Valor</b>	17,955		Al no haber registro de pasajeros generados por alianzas en el año 2024, se toma como línea base los pasajeros generados por alianzas comerciales del año 2025.			
<b>Año</b>	2025					
<b>Meta 2030</b>			<b>Nota sobre la meta 2030</b>			
112,009 pasajeros totales por convenios en 2030			Se pretende que los convenios comerciales de la aerolínea generen 112,009 pasajeros para el año 2030.			
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
17,955	32,322	53,567	73,157	92,700	112,009	

**Indicador 3.2**

ELEMENTOS DEL INDICADOR						
<b>Nombre</b>	3.1 Porcentaje de participación en el mercado nacional					
<b>Objetivo</b>	Posicionar la marca de la Aerolínea del Estado Mexicano.					
<b>Definición o descripción</b>	Define el porcentaje de participación comercial de la aerolínea en el mercado nacional.					
<b>Derecho asociado</b>	Derecho a la libertad de tránsito y residencia					
<b>Nivel de desagregación</b>	Pasajeros regulares nacionales transportados por la	<b>Periodicidad o frecuencia de medición</b>	Anual			
<b>Acumulado o periódico</b>	Periódico	<b>Disponibilidad de la información</b>	Enero del año siguiente			
<b>Unidad de medida</b>	Relativo	<b>Periodo de recolección de los datos</b>	Enero a Diciembre			
<b>Tendencia esperada</b>	Ascendente	<b>Unidad responsable de reportar el avance</b>	Aerolínea del Estado Mexicano (Área de Negocios)			
<b>Método de cálculo</b>	Porcentaje de participación comercial nacional de la AEM = (V1 / V2) * 100					
<b>Observaciones</b>	Se consideran en el cálculo a los pasajeros transportados en servicio regular en México.					
APLICACIÓN DEL MÉTODO DE CÁLCULO PARA LA OBTENCIÓN DE LA LÍNEA BASE						
<b>Nombre variable 1</b>	Total de pasajeros transportados por la en el período t.	<b>Valor variable 1</b>	379,123	<b>Fuente de información variable 1</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Nombre variable 2</b>	Total de pasajeros nacionales transportados en el período t.	<b>Valor variable 2</b>	61,546,973	<b>Fuente de información variable 2</b>	AFAC (Estadística de Aviación Comercial Regular y Fletamento en diversos productos.) – Estadística Operacional de Aerolíneas (Resumen operacional por aerolínea).	
<b>Sustitución en método de cálculo</b>	Porcentaje de participación en el mercado nacional = (379,123 / 61,546,973) * 100					
VALOR DE LÍNEA BASE Y METAS						
<b>Línea base</b>			<b>Nota sobre la línea base</b>			
<b>Valor</b>	0.62%	Se considera el valor 0.62% como línea base ya que es la participación de la en el mercado nacional del 2024 (primer año de operación).				
<b>Año</b>	2024					
<b>Meta 2030</b>			<b>Nota sobre la meta 2030</b>			
3.52%			Se pretende tener 3.52% de participación nacional para el 2030, lo que implica un incremento aproximadamente del 468% respecto al 2024.			
SERIE HISTÓRICA DEL INDICADOR						
<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	0.62%
METAS						
<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>	
0.71%	1.42%	2.69%	3.48%	3.56%	3.52%	

**9. Lista de Dependencias y Entidades participantes en el Programa**

Se omite el contenido de este apartado, puesto que el presente programa no contempló la participación de otras Dependencias de la Administración Pública Federal.

Santa Lucía, Edo. de Méx., a 24 de septiembre de 2025.- Director General de la Aerolínea del Estado Mexicano S.A. de C.V., Mtro. **Leobardo Ávila Bojórquez**.- Rúbrica.